

A N N A L E S
BRETAGNE
PAYS DE L'OUEST

Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest

Anjou. Maine. Poitou-Charente. Touraine

114-1 | 2007

Varia

L'industrie de la chaussure à Fougères avant 1914 d'après les dossiers de faillite des entreprises

Jérôme Cucarull



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/abpo/602>

DOI : 10.4000/abpo.602

ISBN : 978-2-7535-1505-5

ISSN : 2108-6443

Éditeur

Presses universitaires de Rennes

Édition imprimée

Date de publication : 30 mars 2007

Pagination : 163-184

ISBN : 978-2-7535-0452-3

ISSN : 0399-0826

Référence électronique

Jérôme Cucarull, « L'industrie de la chaussure à Fougères avant 1914 d'après les dossiers de faillite des entreprises », *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest* [En ligne], 114-1 | 2007, mis en ligne le 30 mars 2009, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/abpo/602> ; DOI : 10.4000/abpo.602

L'industrie de la chaussure à Fougères avant 1914 d'après les dossiers de faillite des entreprises

Jérôme CUCARULL

Historien indépendant

CERHIO-CNRS FRE 3004 – Université Rennes 2 Haute-Bretagne

La monoactivité de la chaussure à Fougères, phénomène tout à fait original dans l'histoire de la Bretagne, qui fera de la ville à la fin du XIX^e siècle l'un des principaux centres français de production, commence à sortir des limbes¹. Elle est le résultat d'une longue tradition industrielle, issue de la reconversion de l'industrie textile dans la première moitié du XIX^e siècle. Mais le processus même de cette croissance reste obscur. Son développement a été jusqu'à présent envisagé le plus souvent du point de vue des luttes sociales, qui ont forgé l'identité ouvrière et les représentations qui sont encore présentes dans la population². Des documents originaux et

1. Des études récentes ont permis de lever quelques voiles sur cette histoire qui dure plus d'un siècle : LEGENDRE, Bernard, « La vie d'un prolétariat ; les ouvriers de Fougères au début du XX^e siècle », *Le Mouvement Social*, n° 98, 1977, p. 3-41 ; HÉRISSET, Jean, « Bonabry. La création d'un quartier industriel à Fougères », *Arts de l'Ouest, Architectures du travail*, PUR, 1992, p. 83-96 ; BOUFFORT, Daniel, *Tuberculose et cité ouvrière, le cas de Fougères 1880-1940*, mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Rennes 2, 1993 ; CHEVREL, Yves, *Étude d'une manufacture de chaussures à Fougères : Morel & Gâté, 1886-1976*, mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Rennes 2, 2 vol. 1995 ; CUCARULL, Jérôme, « Les en-têtes de factures avec dessins d'usines comme source d'archéologie industrielle. L'exemple des usines de chaussures de Fougères », *Mémoires de la Société d'Histoire et d'Archéologie de Bretagne*, Tome LXXIV, 1996, p. 45-74 ; « Modernisme et innovations dans les industries de la chaussure de Fougères » dans DHOMBRES, Jean (dir.), *La Bretagne des savants et des Ingénieurs, le XX^e siècle*, éd. Ouest France, Rennes, 1999, p. 118-132 ; « L'industrie de la chaussure à Fougères. Bilan patrimonial », *L'archéologie industrielle en France*, n° 35, décembre 1999, p. 17-25 ; « L'enquête orale, source de l'histoire industrielle et technique. L'exemple des ouvriers de la chaussure de Fougères », dans GESLIN, Claude, dir., *La vie industrielle en Bretagne, une mémoire à conserver*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2001, p. 131-146. On consultera avec profit la vision élargie que propose LE BOT, Florent, *La réaction industrielle. Mouvements anti-trusts et spoliations antisémites dans la branche du cuir en France, 1930-1950*, Thèse de doctorat en histoire, Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis.

2. Voir en particulier les travaux de LEGENDRE, Bernard, « La vie », art. cit. ; GESLIN, Claude, « Provocations patronales et violences ouvrières : Fougères (1887-1907) », *Le Mouvement*

jusqu'alors inexploités, les dossiers de faillite, offrent une opportunité de rentrer dans l'intimité de cette histoire³ : 29 dossiers conservés aux Archives départementales d'Ille-et-Vilaine⁴ offrent un panorama de ces industries entre 1870 et 1910.

Les renseignements que l'on peut en tirer sont nombreux. Ils permettent de comprendre qui sont les entrepreneurs, comment fonctionne l'entreprise, quelles sont ses stratégies en termes d'investissements et de commercialisation. Cette source présente pourtant un certain nombre de limites. On peut tout d'abord se demander quelle est sa représentativité. En l'absence de registre récapitulatif, il est difficile de trancher. L'échec reste toujours un peu tabou. Un témoignage direct, celui de Jean-Marie Pitois⁵, évoque pudiquement ces échecs et minore fortement le phénomène. D'un autre côté, les dossiers consultés sont le plus souvent partiels. Cela rend les comparaisons difficiles. Nous avons néanmoins tenté de les synthétiser mais les chiffres rassemblés dans les tableaux sont à prendre non pour leur valeur absolue mais pour la tendance qu'ils expriment.

Caractéristiques des usines fougeraises

Nous avons dressé un tableau de la création des entreprises en utilisant les déclarations contenues dans les archives de la justice de paix. Après les années 1870-1880 qui correspondent à une phase de forte croissance, la fin du XIX^e siècle est une période où l'industrie nationale de la chaussure connaît un temps de stagnation, alors que la concurrence devient plus âpre. Les créations ne sont pas inexistantes mais les échecs sont nombreux. À Romans, en moins de 10 ans, de 1897 à 1905, sur 32 fabricants, 13 ont disparu⁶. À Fougères, le mouvement entre 1870 et 1914 est tout aussi tourmenté : 42 créations, 11 dissolutions, qui ne correspondent pas systématiquement à une disparition, et 23 faillites (Tableau 1), ce qui fait qu'en 1913, on compte 38 fabriques à Fougères.

Social, n° 92, janvier-mars 1973, p. 17-53; BOUFFORT, Daniel, « La grande grève de la chaussure : Fougères 1932 », *Le Pays de Fougères*, 1983, n° 42, p. 14-18, n° 43, p. 2-7 et n° 44, p. 9-13; HAMARD, Jacky, *Le conflit Réhault et la ville de Fougères*, mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Rennes 2, s.d.

3. ESTIER, Robert, « Les faillites, instrument d'histoire économique : l'exemple de la région roannaise dans le deuxième quart du XIX^e siècle », *Bulletin du Centre d'Histoire économique et sociale de la région lyonnaise*, n° 4, 1973, p. 17-59; MARTIN, Jean-Clément, « Le commerçant, la faillite et l'historien », *Annales ESC*, 35^e année, novembre-décembre 1980, p. 1251-1268; MARCO, Luc, « Faillites et crises économiques en France au XIX^e siècle », *Annales ESC*, 44^e année, n° 2, mars-avril 1989, p. 355-378.

4. Conservés en série 6U, ces dossiers n'étaient pas cotés au moment de leur consultation.

5. Ce document a été publié et commenté par CUCARULL, Jérôme, BOUFFORT, Daniel, HEUDRE, Daniel, PITOIS, Jean-Marie, *Souvenirs d'un vieux fougerais. Notes à bâtons rompus d'un ancien ouvrier de la chaussure. L'industrie de Fougères au XIX^e siècle, Moeurs et coutumes*, Fougères, 1998, 110 pages. Les partis-pris de l'auteur sont analysés dans l'introduction, p. 5-9.

6. ACCES-Université populaire de Romans, *Les romans, Romans et la chaussure. 150 ans d'histoire*, Éditions Peuple libre et Notre Temps, 2001, p. 25.

Dans cette période de foisonnement industriel, l'existence des entreprises peut être très courte. Sur les 34 cas pour lesquels nous avons des informations, les trois-quarts des établissements (26) ont connu une durée maximale de 10 ans et même presque un tiers (10) pour 5 ans au plus. Les entreprises font parfois faillite très rapidement : 4 durent moins d'un an et 3 moins de deux ans, ce qui représente un quart de l'échantillon.

Un approvisionnement national

Dans quelle mesure l'environnement économique local profite-t-il du mouvement d'industrialisation ? Les listes de créanciers dressées par les syndicats, dont l'assemblée est appelée dans le jargon juridique « la masse », sont éclairantes⁷. L'analyse est possible pour 16 cas (Tableau 2). Les fournisseurs fougérois profitent assez largement de la présence des usines puisqu'ils représentent en moyenne 38 % en valeur des passifs. En revanche le reste du département n'en touche que 3 %. Paris joue un rôle majeur, avec un peu plus de 23 %. L'ensemble du territoire français est concerné, et ceci quelles que soient la période et l'importance de l'entreprise, comme le confirment les cartes qui ont été établies à partir des listes de créanciers⁸ (voir figures en fin d'article).

Le recours aux fournitures en provenance de l'étranger est faible (2 %) mais concerne quand même deux tiers des entreprises. L'approvisionnement en cuirs, qui est si crucial, est relativement diversifié puisque sur 38 mentions, on trouve 18 départements et trois pays étrangers (Allemagne, Prusse et Belgique). Les talons en bois proviennent du Jura, ainsi que de l'Orne. Le textile, le coutil en particulier, provient à la fois de régions proches, Orne et Mayenne, et plus lointaines, Nord et Ardennes. Le feutre vient de Reims.

Les données financières

Ces informations permettent de se faire une idée du mouvement de capitaux lié aux usines. Premier constat, qui n'a rien d'original, le capital social des entreprises est relativement faible (Figure 1). Près de 60 % ont moins de 50 000 francs de capital. Seules deux entreprises sortent du lot, H. Cordier et fils et V^{ve} Doussin et fils aîné avec 400 000 francs de capital dans les années 1890, H. Cordier et fils et Bahu frères avec 500 000 francs dans les années 1910, ce qui les démarque nettement, y compris au niveau national⁹.

7. HAMOT, André, *De la faillite et de la liquidation judiciaire des sociétés françaises*, Thèse pour le doctorat de droit, Paris, 1903, p. 324-325.

8. Je tiens particulièrement à remercier Roland Neveux pour la réalisation de ces cartes.

9. À Romans, la plus grosse entreprise, la SA Guilly, créée en 1902, ne possède qu'un capital de 220 000 francs. ACCES-Université populaire de Romans, *Les romansais...*, op. cit., p. 25.

Malgré l'hétérogénéité des données regroupées par les syndics, la nature des actifs est révélatrice de la structure des entreprises (Tableau 3). Souvent mobilier, matériel industriel et outillage sont confondus ; ils représentent en moyenne 22,5 % de la valeur des actifs, et l'ensemble des marchandises, en stock, en fabrication ou fabriquées, 77,5 %¹⁰. Ce déséquilibre traduit d'une part le rôle essentiel que joue la matière première, qui justifie la hiérarchie existant dans l'usine où le coupeur fait partie de l'aristocratie ouvrière. Cela reflète également le faible degré de mécanisation des entreprises¹¹.

Le patronat fougerais

Qui sont ces gens qui aspirent à une élévation sociale en profitant de la croissance industrielle ? On retrouve un cas de figure image traditionnel, avec association entre un homme de métier et un autre possédant des capitaux. À la fin des années 1870, Auffray, contremaître chez M^{lle} Taillandier, s'associe avec Pautrel, un instituteur. Jules Doussin, qui avait été employé dans plusieurs usines, s'associe avec son frère, maître boulanger¹². On trouve également ce cas à la société Mathieu et Brionne en 1895. La situation est donc fort diverse (Tableau 4). Le poids des personnes possédant les capitaux est toujours essentiel et induit une sujétion des entreprises à des gens extérieurs au métier. Le partage des tâches n'est pourtant pas rare. Lors de la création de la société Girault et Sicard en 1906, l'article 6 des statuts précise que « étant donné leurs aptitudes particulières, Girault est plus spécialement chargé de l'achat des matières premières et de la fabrication de la chaussure, Sicard de la comptabilité et de ce qui concerne la vente ». Sur 23 cas connus, l'immense majorité des nouveaux entrepreneurs sont des négociants et l'installation comme fabricant de chaussures est souvent issue d'une reconversion à partir du commerce. La forte croissance de cette industrie est alors une aubaine et apparaît comme un *eldorado* pour de nombreux fougerais ; l'on retrouve ce modèle dans un grand nombre de centres français¹³.

Le parcours de deux de ces négociants est éclairant à cet égard. Les parents d'Alfred Toupé sont marchands épiciers, « sans fortune et peu aisés », à Pontorson. À 23 ans, en 1863, il s'installe à Fougères comme marchand mercier en gros. Il cède rapidement son fond de commerce et se

10. Ponctuellement, des données confirment ces proportions. Chez Michel Bouteloup aîné, en 1874, le poste « Mobilier, matériel et marchandises », représente avec 30 770 francs, 16 % du total de l'actif. Pour L. Durand et Cie, en 1887, les marchandises fabriquées, en cours de fabrication, matières premières et matériel représentent 20 572 francs, soit 70,55 % de l'actif.

11. CUCARULL, Jérôme, « Modernisme et innovations dans les industries de la chaussure de Fougères », *op. cit.*

12. CUCARULL, Jérôme, BOUFFORT, Daniel, HEUDRE, Daniel, éd., PITOIS, Jean-Marie, *Souvenirs d'un vieux fougerais...*, *op. cit.*, p. 44 et 60.

13. À Romans par exemple, la direction associe souvent un fabricant et un employé de commerce. ACCES-Université populaire de Romans, *Les romanaïs...*, *op. cit.*, p. 25.

lance dans la fabrication de chaussures¹⁴. Michel Bouteloup est marchand de draperie et rouennerie. En 1869, ayant cédé son fonds de draperie à Velasque, il établit à la gare un commerce en gros d'engrais artificiels et peu après un commerce de vins et liqueurs, enfin, il monte une fabrique de chaussures en 1873. On trouve également des associations qui traduisent une stratégie réfléchie. À deux reprises un fabricant s'associe avec un négociant en peaux. Dans deux autres cas, l'association se fait avec un comptable, par deux fois avec un banquier et à 3 reprises avec un voyageur de commerce.

Ce patronat est peu ouvert sur l'extérieur. Sur 41 individus identifiés, 37 sont issus du milieu local, de Fougères ou des communes limitrophes. Comme dans beaucoup de milieux industriels, une certaine solidarité socio-professionnelle s'observe. Hyacinthe Cordier, le pionnier, vient au secours de ses neveux, les Chantepie, en leur fournissant les capitaux pour monter une usine¹⁵. Les associations entre frères sont fréquentes, que ce soit chez les Cordier, Bahu ou Madiot pour n'en citer que quelques uns. La codirection des pères avec leurs enfants est un fait attesté par l'intitulé même des Sociétés en nom collectif.

Les stratégies matrimoniales confortent le maintien de la caste entrepreneuriale fougèraise. Chez Trochon et Bricet, après un incendie qui met fin à l'association, « M. Madiot, qui, à Rennes, était représentant de commerce et faisait la place pour le chausson de feutre et le sabot, étant venu à Fougères, entra dans la maison Trochon et Bricet. Après l'incendie, étant resté avec M. Trochon, il réinstalla l'atelier, et peu de temps après on apprenait le mariage de E. Madiot avec Melle Trochon¹⁶ ». Le fabricant Louis Haudebert épouse, en 1875, la fille d'un autre fabricant, Jean-Marie Pitois. Il ne tarde pas à reprendre le fonds de son beau-père, en 1878, en conservant ce dernier comme collaborateur. De même, Émile Bardot se marie avec Zoé Madiot, sœur de son associé Théophile Madiot. En 1910, Joseph Aimé Lebouc crée une usine avec son gendre, Joseph Lestang. Malgré cette fermeture, certains jeunes saisissent les opportunités qui se présentent : Buet commence son entreprise à 23 ans¹⁷, Toupé à 28 ans¹⁸, Berthier à 29 ans, Ferdinand Pichard et Jean-Marie Burel¹⁹ à 31 ans. Jean Brunet, directeur de la Fabrique générale de chaussures a 37 ans au moment de la faillite²⁰.

Certains entrepreneurs n'ont aucun bien immobilier pour asseoir le crédit de leurs entreprises : Fougeray et Cie louent les locaux de leur usine au

14. Rapport du 2 novembre 1870.

15. BOUFFORT, Daniel, « Un capitaine d'industrie, Hyacinthe Cordier », *Le Pays de Fougères*, n° hors série, 1996, p. 3-4.

16. CUCARULL, Jérôme, BOUFFORT, Daniel, HEUDRE, Daniel, éd. : PITOIS, Jean-Marie, *Souvenirs d'un vieux fougèrais...*, op. cit., p. 43.

17. Lettre de Paul Buet au juge-commissaire de la faillite, 23 novembre 1892.

18. Rapport du 2 novembre 1870. Quand il fait faillite, il a 34 ans.

19. D'après les notes prises pour le rapport de faillite, s.d.

20. Procès-verbal d'interrogatoire de Jean Brunet, ancien directeur de la société, par le commissaire de police de Fougères, 28 août 1894.

négociant Pichard; J. Berthier achète à crédit son usine située rue de Savigny. D'autres ont des biens provenant d'héritages qui assurent leur démarrage. Hardel est propriétaire d'une ferme et d'une retenue estimées 20 000 francs. Joseph Bahu, son associé, loue une maison qui lui rapporte 400 francs de loyer, ainsi qu'un champ, le tout évalué 8 000 francs. Les associés Fougeray, Fourré et Béranger ont des revenus assurés par les biens qu'ils possèdent. Fourré touche 620 francs de loyers annuels, Fougeray 1 475 francs et Béranger possède également un immeuble de rapport. La liste des possessions de Bouteloup est importante : son actif immobilier, évalué 61 200 francs, représente 32 % du total de l'actif de son entreprise. En 1911, l'actif immobilier de Haudebert (hors usine) est évalué à 78 000 francs.

Les situations sont évidemment très diverses²¹. Dans ce domaine, les comportements semblent irrationnels du point de vue économique car le symbole social qui est attaché à la propriété est plus fort que tout : alors qu'il est dans une situation économique délicate, en 1869, Toupé achète un terrain sur lequel il fait édifier une maison d'habitation, non terminée au moment de sa faillite²².

Les faiblesses d'une industrie en croissance

Dans un contexte de concurrence exacerbée, la rapidité de l'échec s'explique par une multitude de facteurs que l'on trouve explicités dans les rapports de faillite.

La faiblesse financière

Cette faiblesse a été soulignée depuis longtemps comme un trait marquant du patronat fougerais²³, mais elle doit être nuancée. Le rôle joué

21. Si en 1870, les immeubles de Toupé fils, évalués à 80 000 francs, représentent 64 % de l'actif, dans la plupart des cas cette importance est beaucoup plus faible. En 1887, la maison de L. Durand (4 000 francs) et ses meubles et effets personnels (687 francs) représentent 16 % de son actif. Les biens de Chantepie et Vionne, d'un montant de 55 961 francs, représentent 16 % de l'actif de la faillite de Pierre Chantepie fils et Cie en 1898, auxquels il faut ajouter 9 109 francs d'effets en portefeuille. Delin possède deux maisons évaluées 20 000 francs et 1 000 francs de mobilier, soit 20 % de l'actif.

22. D'ailleurs « Les Syndics ne s'expliquent pas pourquoi le Sieur Toupé a fait construire un bâtiment d'une valeur aussi considérable, alors qu'il serait grevé de dettes importantes ». Rapport du 2 novembre 1870.

23. Ainsi Claude Geslin estime que « Le manque de capitaux s'explique par l'origine de ces patrons sortis du milieu populaire. Par leur travail, ils sont parvenus, souvent au prix de gros sacrifices, au stade de chefs d'entreprise, d'où leur dureté et même leur absence de tout paternalisme : ils ne s'embarrassent pas de "bonnes œuvres". Possédant seuls, avec parfois un ou deux associés, l'usine ou les deux usines qu'ils exploitent (il n'y a pas à Fougères de société anonyme), ils vivent au milieu des chaussonniers sans se regrouper dans un quartier spécial, avec les membres de leur famille qui travaillent à l'usine comme employés ou voyageurs et un personnel très réduit (sur vingt-quatre familles de patrons recensées en 1896, quatre n'ont pas de domestiques, dix-sept ont une domestique pour des familles) », dans : « Provocations patronales... » *art. cité*, note 14, p. 19.

par les banques locales dans le développement des industries de la chaussure, mis en évidence pour les années 1930²⁴, se révèle essentiel dès l'origine du système industriel fougerais, comme le montrent les renseignements recueillis dans certains rapports de faillite (Tableau 5). Corollaire de la faiblesse du capital social d'un grand nombre d'entreprises soulignée plus haut, la dépendance vis à vis des banques est inévitablement forte. Dans la décennie 1850, existent à Fougères deux sociétés de banque en commandite par action. Heude et C^{ie}, au capital de 100 000 francs, le double en 1866. À la même époque, la caisse commerciale de Fougères dirigée par Buet et C^{ie} a un capital de 250 000 francs. En 1867, « le crédit, base du commerce et de l'industrie, est parfaitement organisé à Fougères. [...] La confiance absolue dont elles jouissent et l'abondance des capitaux dans le pays les mettent à même d'offrir à tout commerçant sérieux l'argent nécessaire à ses opérations²⁵ ». Leur rôle est souvent décisif. Au milieu des années 1860, leurs opérations s'élèvent chaque année à 800 000 francs. Même si la part consacrée à la création et au développement industriels n'est pas indiquée, on remarque que les sommes prêtées représentent en moyenne 23 % du total des passifs des usines de chaussure.

Le manque initial d'argent rend certaines entreprises totalement dépendantes des banques par le biais des emprunts. Le cas de Paul Buet est à cet égard exemplaire : il « n'avait pas de fortune, il paya le prix de son acquisition de fonds de commerce à l'aide d'un emprunt en banque, et pour payer le montant de ses grands achats, il dut encore avoir recours au banquier ». Un cycle infernal peut se mettre en place, dont Michel Bouteloup fait l'expérience : ses pertes « n'étaient couvertes que par des emprunts successifs dont les intérêts joints aux frais des renouvellements périodiques, allaient en grossissant d'une manière effrayante. Ces intérêts ne pouvaient plus eux-mêmes être couverts que par de nouveaux emprunts ». Cette fuite en avant est encouragée par l'attitude des banques locales²⁶. Les banquiers sont amenés à prendre une part croissante dans les choix stratégiques de l'entreprise. À « La Fougeraise », les commissaires de surveillance sont Desmoires employé du comptoir d'escompte Heude et C^{ie} et Grouazel employé de la banque Beaucé²⁷. La liaison avec la banque peut faire partie des stratégies matrimoniales des patrons de la chaussure.

24. LE BOT, Florent, *La liquidation d'une banque locale dans le district industriel de Fougères, en 1933, à travers les archives de la Banque de France*, exposé présenté lors de la journée d'étude de l'IDHE. « Territoires et espaces financiers : enjeux locaux et régionaux », le 24 avril 2003, à l'Université Paris X Nanterre. Je le remercie vivement de m'avoir communiqué ce travail avant sa publication.

25. *Mémoire relatif à la création d'une chambre de commerce à Fougères*, 14 novembre 1867, p. 2.

26. Dans son étude, *La liquidation d'une banque locale...*, op. cit., Florent Le Bot, montre que les banques fougeraises acceptent d'accorder aux fabricants des découverts quasi permanents.

27. Lettre aux président et jury du tribunal civil de Fougères jugeant commercialement, 6 janvier 1910.

La fille du fabricant Louis Haudebert est mariée au banquier Maurice Vitu²⁸.

Malgré tout, le financement n'est pas demandé entièrement aux banques. Les actionnaires sont sollicités. Chez Delin et C^{ie}, « MM. Grasse, Buet et Derennes, avec le concours de leurs épouses, ont fait un prêt de douze mille francs à la société de leurs deniers personnels, avec affectation hypothécaire ». On trouve la même attitude à la société de L. de Robillard. Il est également fréquent de solliciter des tiers, souvent membres de la famille. Delin lance son activité avec un capital de 10 000 francs, montant de la part d'héritage de son père. Associé à Harnois, il fait un emprunt de 3 000 francs avec le beau-frère de Godefroy des Cotterêts et « ce billet n'a pas été remboursé sur la caisse sociale, c'est la mère de ma femme qui me l'a donné²⁹ ». Louis Saucet, contremaître à la fabrique des Cents, est parrainé par son patron. « Le connaissant bon ouvrier, M. Vionne l'engagea à se mettre dans le commerce et l'appuya de ses conseils et de sa bourse. Il lui avançait les sommes nécessaires pour son commerce et c'est chez lui que Saucet apportait quelques marchandises fabriquées pour couvrir Vionne de l'argent que ce dernier avançait. Saucet se rendait chez Vionne, tout comme à une banque, tous les samedis » pour payer ses ouvriers³⁰.

La défaillance de la direction

La rupture entre les associés contribue souvent à accélérer la chute d'une l'entreprise. L'association entre Lelièvre et Prioul, contractée en mai 1898, est dissoute en février 1899. Lelièvre continue seul l'exploitation, mais est déclaré en faillite trois mois plus tard³¹. Delin liquide en octobre 1896 la société Delin et Harnois. Le mois suivant, Harnois fonde avec Closier une société ayant les mêmes objectifs. En août 1898 Harnois est chassé de la société par Closier et après diverses péripéties judiciaires, la société est dissoute en septembre. Le budget de la société « La Fougèraise » est grevé par le rachat de son fonds de commerce à Henri Brionne pour 142 000 francs, alors que son capital social est de 150 000 francs. Sans compter le fait que Brionne, qui voyageait à la commission pour son compte, avait pris l'engagement de faire un chiffre minimum de 300 000 francs et qu'en réalité il en a fait 12 000, alors que 200 000 francs de marchandises avaient été achetées³².

28. Rapport d'expertise au juge d'instruction du tribunal de Fougères (selon l'ordonnance du 9 janvier 1914) par Gabriel Faure à Paris, 16 janvier 1915. Exposé sommaire des faits.

29. Lettre aux président et juges du tribunal de Fougères, 5 janvier 1898.

30. Mais deux mois plus tard Vionne s'associe avec Chantepie et coupe brusquement tout crédit à Saucet. Rapport du commissaire de police de Fougères, 31 octobre 1897.

31. Rapport du liquidateur aux créances à la réunion pour le concordat du 23 août 1899.

32. Lettre de Gaboury directeur de « La Fougèraise » aux président et jury du tribunal civil de Fougères jugeant commercialement, 6 janvier 1910.

Une succession précipitée est également un facteur de risque. En décembre 1888, Paul Buet succède à Victor Gerland décédé peu de temps avant. Or, « Paul Buet était bien jeune et avait bien peu l'expérience et la connaissance des affaires » et il ne tiendra que 4 ans³³; durée de vie identique pour Samuel Franck, employé sans fortune, qui prend en janvier 1897 la suite de Verson³⁴.

C'est souvent la compétence des dirigeants qui est mise en cause lors des faillites. Il ne suffit pas d'être un bon technicien. Ferdinand Pichard s'installe en avril 1893 marchand crépin. S'il déclare « qu'il n'a aucune instruction, mais bien toutes les connaissances nécessaires à l'industrie qu'il avait entreprise³⁵ », sa faillite montre ses limites. Le conseil d'administration de « L'Abeille fougèraise » nomme directeur Désiré Davoust; or, « ouvrier chaussonnier, il n'avait pas les connaissances voulues pour gérer et administrer une société de ce genre. Quant à M^r Heslouin [qui lui succède en décembre 1893] qui auparavant était employé de la Cie des chemins de fer de l'Ouest, il n'avait aucune connaissance de l'industrie de la chaussure, ni aucune expérience des affaires, et l'on se demande comment il a pu prendre la direction d'une société qui était déjà dans une situation critique³⁶ ». Brunet, directeur de la fabrique « Les ouvriers réunis » « a des qualités professionnelles incontestables mais ne paraît nullement avoir les aptitudes nécessaires pour diriger une société ». On souligne en particulier sa médiocre instruction³⁷.

L. de Robillard, expert géomètre, cumule les handicaps. Il fait l'acquisition en février 1906 du matériel et des marchandises de Le Branquet. Mais il « eut la mauvaise surprise en étudiant par la suite de près la comptabilité qui lui était restée de ne trouver aucun élément pouvant le guider comme il l'avait espéré. L'usine était dans un grand état de délabrement et bien trop resserrée pour pouvoir y faire une installation méthodique et ordonnée³⁸ ». D'autre part, « le milieu où il vivait auparavant ne l'avait pas préparé à connaître le personnel ouvrier, et son manque de relation professionnelle ne lui permit pas la recherche de l'ouvrier spécialiste qu'il lui eût fallu pour la création de ses modèles ». En fait, « c'était une affaire à reprendre par la base et si M. L. de Robillard avait connu son nouveau métier, il eût certainement reculé de suite devant la difficulté. [...] Le patronage fut recommencé, les formes refaites, ainsi que les emporte-pièce, mais toujours par manque de connaissance, le tout fut accepté et fait sur des bases mal établies », les retours sont importants. À ce moment la « literie militaire » quitte l'autre moitié du bâtiment et L. de Robillard le récupère pour développer son usine. Il prend comme associé son frère Édouard, qui

33. Lettre de Paul Buet au juge-commissaire de la faillite, 23 novembre 1892

34. Rapport du syndic, 3 août 1900.

35. Lettre aux président et juges du tribunal de Fougères, 5 janvier 1898.

36. Rapport du liquidateur, 2 mars 1894

37. Procès-verbal d'interrogatoire de Jean Brunet, ancien directeur de la société, par le commissaire de police de Fougères, 28 août 1894.

38. Lettre aux président et juges du tribunal de commerce, 19 septembre 1911.

sort de l'école supérieure de commerce de Paris, en décembre 1908 mais également mal préparé à sa nouvelle profession. L'entreprise, trop endettée par ses erreurs successives, n'y survit pas³⁹.

Une comptabilité approximative

Les négligences ou incompétences dans l'approche comptable pèsent souvent lourd car elles ne permettent pas de réagir rapidement à la conjoncture. Chez Paul Buet, « les inventaires ont été incomplets ; en effet le compte matières premières et marchandises fabriquées n'est pas rempli ». La comptabilité de Toupé paraît aux syndics « assez régulièrement tenue⁴⁰ ». Cependant, comme il n'avait dressé aucun inventaire de ses opérations commerciales depuis deux ans, « il lui était impossible de pouvoir se rendre compte d'une manière exacte des pertes qu'il pouvait éprouver ou des bénéfices qu'il pouvait réaliser⁴¹ ».

Chez Auffray, on souligne « le manque d'ordre qui a régné dans la maison » car les livres ne portent pas clairement la trace des opérations⁴². « Cet état de choses échappait à la surveillance du failli dénué de l'instruction la plus élémentaire et, confiant en l'exactitude de ses subordonnés, il était loin de se rendre un compte exact de la situation malheureuse dans laquelle il se trouvait⁴³ ». Chez Closier-Harnois « la comptabilité tenue par M. Closier était des plus irrégulières et des plus incomplètes » en sorte que son associé chargé de la fabrication « était dans l'impossibilité de connaître la situation réelle de la fabrique ». Chez Haudebert-Pitois, les jeux d'écriture brouillent les pistes. « Sans doute, à partir de 1906, les comptes annuels ne se soldaient plus en pertes et l'exploitation tantôt s'équilibrait, tantôt se traduisait par un léger bénéfice. C'est au moins ce qui ressort des livres, mais j'aurai à faire, sur ce point, des réserves. Au surplus, si la vente se poursuivait, elle ne laissait qu'une marge brute restreinte, sinon insuffisante, la trésorerie étant presque nulle, le problème des échéances se posait chaque fois de façon pressante et l'on peut dire sans exagérer que, pendant les dix dernières années de sa vie commerciale, l'inculpé n'a subsisté que grâce au crédit péniblement obtenu sous les formes les plus diverses ». Dans le même rapport, cette situation est jugée commune : « Il faut dire toutefois à la décharge d'Haudebert que trop de commerçants même honorables, ne se font pas idée assez exacte des prescriptions légales en matières de livres commerciaux et de la nécessité d'en observer avec discernement la lettre comme l'esprit⁴⁴. » La malhon-

39. Lettre aux président et juges du tribunal de commerce, 19 septembre 1911.

40. Rapport du 2 novembre 1870.

41. Rapport du 2 novembre 1870.

42. Rapport du 22 mars 1881.

43. Rapport du syndic, 26 avril 1880.

44. Faillite Haudebert, 14 juin 1911. Rapport d'expertise au juge d'instruction du tribunal de Fougères (selon l'ordonnance du 9 janvier 1914) par Gabriel Faure à Paris (16 janvier 1915). Exposé sommaire des faits, p. 141-142.

nêteté du comptable peut aggraver la situation, comme à « L'Abeille fougèraise⁴⁵ ».

Il ne faut cependant pas noircir le tableau. Il existe bien évidemment un grand nombre de cas où la comptabilité est correctement tenue. Les entreprises emploient parfois un personnel spécialisé pour effectuer cette tâche, comme Alcide Lecomte, ancien employé d'octroi, chez Delin et C^{ie}⁴⁶. La « Fabrique générale de chaussures » emploie deux comptables⁴⁷.

Une mauvaise organisation et une maîtrise des coûts défaillante

Souvent, les analyses des faillites relèvent des frais généraux anormalement élevés, « hors de proportion avec son chiffre d'affaires » comme chez Lelièvre⁴⁸. Chez Delin et C^{ie}, ils atteignent 20 % des ventes, « alors que la moyenne, dans les fabriques de même industrie de la place, ne doit pas dépasser 10, ou tout au plus 12 %⁴⁹ ». Chez Robillard frères, de 1906 à 1911, les frais généraux représentent 22 %⁵⁰.

Les entrepreneurs sont fragiles face aux marchés qui leur imposent des prix d'achat souvent très élevés. Julien Delaunay, déclaré failli en octobre 1855, reconnaît que « il a été obligé d'acheter les matières premières fort cher et par suite il était obligé de baisser ses prix à la revente par suite de la concurrence ». La situation est la même à « L'Abeille fougèraise », où les achats de marchandises ont été faits dans de mauvaises conditions, à des prix trop élevés et en trop grande quantité ; « Il paraîtrait même qu'un Mr Bergeron qui était acheteur de juillet 1893 à février 1894, se serait fait donner des pots de vin par certains fournisseurs. » Cela se cumule avec « les ventes faites à des prix trop bas même pour une maison qui débute », et de l'argent est perdu sur la plupart des articles vendus⁵¹. Chez Auffray, le rapport du syndic, établi en avril 1880, souligne que les commandes étaient exécutées de façon irrégulière. Les destinataires refusaient souvent des marchandises pour retard ou non conformité des expéditions aux commandes. « De là procès, retour de marchandises ou en cas d'acceptation par le destinataire, le failli se voyait obligé de supporter tout ou partie des frais de transport ».

L'établissement des prix de vente est souvent mal maîtrisé car l'évolution se fait à courte vue. Paul Buet « avait mal calculé son prix de revient des marchandises fabriquées, et, en outre, comme il n'avait pas suffisam-

45. Rapport du liquidateur, 2 mars 1894.

46. Rapport sur la faillite de la société en nom collectif Delin et C^{ie}, établie à Fougères, rue Duguesclin, 21 septembre 1898.

47. Procès-verbal du Conseil d'Administration. du 7 janvier 1894.

48. Lelièvre et Prioul puis Lelièvre, fabricant de galoches. Rapport du liquidateur aux créances à la réunion pour le concordat du 23 août 1899.

49. Rapport sur la faillite de la société en nom collectif Delin et C^{ie}, établie à Fougères, rue Duguesclin, 21 septembre 1898.

50. Lettre aux président et juges du tribunal de commerce, 19 septembre 1911.

51. Rapport du liquidateur, 2 mars 1894.

ment de matières premières, il fut obligé d'en acheter au moment où elles subissaient une assez grande augmentation ». Ainsi, pour une vente de plus de 600 000 francs de marchandises, l'entreprise perd 50 000 francs. Mais « quand en 1890, ayant remanié ses tarifs, il voulut vendre à des prix plus élevés, une partie de sa clientèle l'abandonna », ce qui fit chuter son chiffre d'affaires. D'autre part, « en juin et juillet 1890, Paul Buet, croyant que la hausse qui s'était produite sur les matières premières allait s'accroître, fit pour près de 100 000 francs d'achats, mais peu de temps après, la baisse se fit ». Chez Robillard frères, « en dehors de toutes ces dépenses de matériel il y eut les pertes sur les marchandises mal achetées et ne convenant pas à la fabrication fougèraise⁵² ». Chez Delin et C^{ie}, « Sans calculer davantage les prix de revient et les bénéfices qu'on pouvait en tirer, la maison avait, dans les derniers temps surtout, apporté des modifications très coûteuses à son genre de fabrication⁵³ ». Pour conserver sa clientèle, peu considérable, Closier et Harnois « ont été obligés de consentir des prix trop réduits, insuffisants pour couvrir les frais ». Jean Brunet, directeur de la Fabrique générale de chaussures « Les ouvriers réunis » déclare à son retour de voyage, « [qu'] en examinant les prix de vente je m'aperçus que des chaussures que je vendais dans ma région 78 F la douzaine, avaient été vendues 60 F dans d'autres contrées. Cette différence de tarif me donna des doutes » ; ceci l'amène à déposer son bilan⁵⁴.

L'imbrication entre activité commerciale et direction de l'usine

Les voyageurs de commerce occupent une place privilégiée dans les associations. En 1906, chez Collet et Sénéchal, Sénéchal s'occupe des voyages et on lui laisse même la liberté de travailler pour plusieurs maisons, « sans que toutefois cette autorisation puisse nuire aux intérêts de la société ». L'un des associés de l'entreprise mêle souvent de front le démarchage et la direction, ce qui ne facilite pas le contrôle de l'entreprise. Chez Delin et C^{ie}, Delin avait les représentations de deux maisons, à Amiens et Nîmes, dont les bénéfices devaient être alloués à sa société, mais le patron reconnaît : « J'étais toujours en voyage je ne voyais pas la direction de la maison⁵⁵. » Paul Buet est dans la même situation.

En décembre 1893 lorsque Jean Brunet est nommé Directeur de la Fabrique générale de chaussures « Les ouvriers réunis », il est décidé qu'il fera sa tournée d'hiver. « Je me mis en voyage de suite après ma nomination au titre de Directeur et pendant mon voyage M. Galais administrateur était chargé de me remplacer à la fabrique [...]. En prenant la direction je

52. Lettre aux président et juges du tribunal de commerce, 19 septembre 1911.

53. Rapport sur la faillite de la société en nom collectif Delin et Cie, établie à Fougères, rue Duguesclin, 21 septembre 1898.

54. Procès-verbal d'interrogatoire de Jean Brunet, ancien directeur de la société, par le commissaire de police de Fougères, 28 août 1894.

55. Lettre aux président et juges du tribunal de Fougères.

ne me fis rendre aucun compte, ne pouvant le vérifier puisque je partais en voyage pour plus de deux mois⁵⁶. » Cette situation correspond à une situation générale, puisqu'une des grandes faiblesses des entreprises de chaussure réside dans l'émiettement des circuits de distribution⁵⁷.

•

Les dossiers de faillite offrent un grand intérêt pour la connaissance d'entreprises dont on ne possède pas les archives, en apportant un éclairage nouveau sur leur fonctionnement⁵⁸. Ils offrent une riche évocation du paysage industriel fougerais en voie de constitution autour de la chaussure. Cette étude ne rend d'ailleurs qu'imparfaitement compte du tissu industriel fougerais dans la mesure où le mouvement coopératif, très dynamique, en est une composante essentielle.

Dans la société fougeraise en mutation, on voit émerger des hommes qui vont être à l'origine de dynasties qui vont marquer durablement l'histoire des entreprises fougeraises. Ainsi se trouvent concentrés les ingrédients pour le développement d'une caste patronale qui sera d'autant plus puissante que la production de chaussures constitue une mono-industrie, pourvoyeuse d'une richesse économique inconnue jusqu'alors dans cette région rurale. Elle saura se maintenir et se développer grâce à des stratégies matrimoniales et des associations judicieusement construites.

56. Procès-verbal d'interrogatoire de Jean Brunet, ancien directeur de la société, par le commissaire de police de Fougères, 28 août 1894.

57. Florent LE BOT le démontre clairement dans sa thèse, *La réaction industrielle...*, op. cit., p. 50. *A contrario*, « le développement du groupe André repose, pratiquement dès sa création, sur la constitution progressive d'un réseau de succursales de ventes, pour s'assurer les débouchés et favoriser leur extension » (p. 92).

58. Voir par exemple ROUSSELIER-FRABOULET, Danièle, « Du traitement des bilans d'entreprises pour l'étude historique d'une branche industrielle », *Recherches contemporaines*, n° 3, 1995-1996, p. 47-62.

**Tableau 1 – Les industries de la chaussure
d'après les archives des justices de paix**
(Source : Arch. dép. d'Ille-et-Vilaine, 4U1 2, liasses 77 à 108)

Nom	Date de création	Statut	Durée	Capital social	Observation
Trochon et Bricet	7 avril 1856		5 ans		
Jules Doussin	11 juillet 1873	SNC	5 ans		dissoute le 23 mai 1877
Lancelot et Boutin	2 septembre 1876			60 000	cité par J.-M. Pitois
Collet et Cadieu	24 juillet 1878	SNC	9 ans et 9 mois	20 000	
Gille et Deschartes	8 août 1878		7 ans	22 000	cité par J.-M. Pitois
Lesacher et Ethevenon	21 janvier 1879		5 ans	20 000	<i>idem</i>
Vallet et Bardot	24 janvier 1879	SNC	4 ans et 11 mois	15 000	
Vallet, Bardo et Lanfrancki	23 mai 1879	SNC	4 ans et 7 mois	45 000	dissoute le 18 avril 1883. Bardo continue seul
Deschartes et Gilles	11 juin 1879	SNC	6 ans et 7 mois	22 000	
Gautier et Gontier	30 janvier 1880			35 700	cité par J.-M. Pitois
Mallier et Danguillecourt	30 juin 1880	SNC	10 ans et 3 mois	12 000	
Godard et Launay		Société verbale			dissoute le 30 décembre 1880
Théophile Madiot, Houssaye et C ^{ie}	1 ^{er} juillet 1882	SNC	6 ans	175 000	
Bardo et Lanfrancki	23 mai 1883	SNC	10 ans	100 000	Dissoute le 28 janvier 1893
Louis Durand et C ^{ie}	10 février 1886	commandite simple	5 ans	20 000	Dissoute le 18 janvier 1887
Rollin et Morel	14 octobre 1886	SNC	10 ans	40 000	
A. Léon et F. Brière	23 mai 1888	SNC	10 ans	30 000	
L'Avenir des Tra- vailleurs Fougerais	26 avril 1889	SA à capital variable et coopérative ouvrière	99 ans	50 000	
Bahu frères et Bertin	19 septembre 1890	SNC	10 ans	44 000	Dissoute le 11 novembre 1898
L'Abeille fougeraise	22 avril 1893	SA à capital variable et coopérative ouvrière	30 ans	100 000	
Veuve Doussin et fils aîné	24 novembre 1893	SNC	6 ans	400 000	
H. Cordier et fils	21 juillet 1894	SNC			
<i>Idem</i>	28 mai 1895	SNC	5 ans	425 000	reconduite le 19 avril 1910
					avec capital de 500 000 francs
Mathieu et Brionne	28 novembre 1895	SNC	5 ans	25 000	
Veuve Emile Bardo et Théophile Madiot	16 septembre 1896	SNC	9 ans	200 000	reconduite pour 6 ans le 7 août 1905 Dissoute le 19 mars 1907
Closier et Harnois	23 novembre 1896	SNC	5 ans	20 000	
Pierre Chantepie fils et C ^{ie}	11 décembre 1896	SNC	10 ans	100 000	
Fougeray et C ^{ie}	12 janvier 1898	SNC			
Chevreult et C ^{ie}	15 juillet 1898	SNC			dissoute le 23 septembre 1898

L'industrie de la chaussure à Fougères

Moulay et C ^{ie} transformation de la précédente	23 septembre 1898				dissoute le 7 octobre 1898
Moulay, Foursac et Armand	7 octobre 1898	SNC	9 ans et 7 mois		Moulay se retrouve seul le 7 novembre 1899
Dinard, Chevalier, Roussel et C ^{ie}	18 novembre 1898	SNC	9 ans et 10 mois		
Futalais et C ^{ie}	8 décembre 1898	SNC			dissoute le 28 janvier 1899
H. Cordier et fils	2 janvier 1900	SNC			
Aveneau et Pitois					dissoute le 12 juin 1900
Deschartes fils, Casalonga et Blouin	29 novembre 1901	SNC			
Pitois et Aveneau	27 juillet 1905	SNC	12 ans	100 000	
Collet et Sénéchal	28 mars 1906	SNC	10 ans	40 000	
Girault et Sicard	12 octobre 1906	SNC	11 ans	85 000	
Hervé et Méen	31 juillet 1907	SNC	9 ans	30 000	
Robillard frères	15 décembre 1908	SNC	30 ans	10 000	
La Fougeraise	mars 1909	Société anonyme		150 000	
Chevallier, Roussel et Demi	30 avril 1909	SNC		126 666	prorogée pour 3 ans le 29 mai 1914
Chez nous	27 juillet 1910	Société à personnel et capital variables			modification des statuts
J.A. Lebouc et Lestang	9 septembre 1910	SNC	18 ans	90 000	
Bordeau et Tréhu	31 mai 1912				dissolution
Béziel, Brault, Houdusse et Fleury	11 avril 1913	SNC	12 ans	35 000	
Bahu frères	23 juillet 1914	SNC	4 ans	500 000	
Fichepoil et Prodhomme	20 juillet 1914	SNC	12 ans	16 000	

**Tableau 2 – Les fournisseurs des entreprises de chaussure
d'après les passifs**

Entreprise	Fougères		Ille-et-Vilaine		Paris		Reste de la France		Étranger	
	Montant en F	%	Montant en F	%	Montant en F	%	Montant en F	%	Montant en F	%
Vaugeois	16 462	27,9	3 368	5,7	22 689	38,4	16 486	28	-	-
Auffray	12 127	16,9	6 127	8,5	25 477	35,6	27 332	38,2	539	0,8
Burel	8 211	9,2	691	0,8	52 317	58,6	26 085	29,2	2 008	2,3
Bourdin	303	2	155	1	9 130	59,8	5 687	37,2	-	-
Buet	346 406	98,2	230	0,06	1 742	0,5	4 472	1,3	-	-
Abeille fougeraise	2 357	16,7	427	3	3 784	26,9	7 256	51,5	258	1,85
Fab. générale de chaussures	896	7,6	-	-	5 209	44,5	5 604	47,9	-	-
Delin et C ^{ie}	-	-	174	0,4	13 975	32,8	28 420	66,7	-	-
Bahu et Hardel*	3 994	15,7	16	0,06	9 812	38,6	9 714	38,2	-	-
Léon	103 042	54,5	354	0,2	10 956	5,8	74 566	39,4	195	0,1
Fougeray et C ^{ie}	8 862	5,6	19 545	12,5	36 145	23,1	88 934	56,7	3 230	2,1
Berthier	5 933	21,4	3 783	13,7	6 644	24	9 297	33,6	2 012	7,3
Veuve Lefranc	2 632	8,4	-	-	11 186	35,7	16 276	51,9	1 273	4,1
La Fougeraise	59 368	34,9	5 197	3	32 080	18,9	50 064	29,5	23 197	13,7
Haudebert	23 950	11,6	5 610	2,7	97 074	47	77 922	37,7	2 054	1
Lagogué	11 703	10,5	4 016	3,6	31 179	28	64 210	57,7	141	0,2

* dont 1 861 d'origine inconnue, soit 7,35 %

Tableau 3 – Composition des actifs des entreprises en faillite

Entreprise	Mobilier		Matériel et outillage		Marchandises en magasin		Marchandises fabriquées ou en fabrication		Actif total
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	
Legay père, 1868	-	-	500	3	4000	24,6	-	-	16271
Toupé fils, 1870	36311*	29	4514	3,6	4558	3,6	7 199	5,7	125 325
Auffray, 1879	-	-	10000	12,3	18988	23,3	-	-	81 288
P. Pasquet, 1882	-	-	5300	18,8	15000	53,2	2 700	9,5	28200
J.-M. Burel, 1882	-	-	12000	25,3	11 358	24,2	23 545	50,2	46904
L'Abeille fougeraise, 1894	-	-	5000	?	22000	?	-	-	?
La Fabrique générale de chaussures, 1894	-	-	7092	14	43000	86	-	-	50 792
Pierre Chantepie fils et C ^e , 1898	70 000	19,8	50300	14,2	216421**	61,2	-	-	353 792
Delin et C ^e , 1898	-	-	4000	7,1	31000	55,35	-	-	56 000
Closier-Harnois, 1898	3550			8,5	34 727	82,9	-	-	41 908
Lelièvre et Prioul puis Lelièvre, 1899	-	-	1 792	5,3	5332	15,9	10 830	32,4	33 451
Léon, 1899	-	-	3960	3,5	24502	21,9	17 891	16	120 024
Fougeray et C ^e , 1902	-	-	50 000	40,9	60 000	49	-	-	122 351
Veuve Lefranc, 1909	1019	4,6	3 851	17,2	14 135	63,3	-	-	22 330
Haudebert, 1911	-	-	108 205	35,7	-	-	101 069	33,3	303 428

* mobilier et marchandises

** avec marchandises en fabrication et mobilier industriel

Tableau 4 – Caractéristiques des créateurs d'entreprises

Date de création	Nom des créateurs	Profession	Adresse	Capital apporté
11 juillet 1873	Jules Doussin Anatole Doussin	ancien négociant négociant	Fougères Fougères	
24 janvier 1879	Pierre Vallet Emile Bardo	négociant Voyageur de commerce	Fougères Fougères	10 000 5 000
23 mai 1879	<i>Idem</i> Thomas Lanfrancki	<i>idem</i> confiseur	<i>idem</i> Fougères	même répartition 30 000 Vallet et Bardo sont gérants, Lanfrancki simple commanditaire.
11 juin 1879	François Deschartes Paul Gilles	fabricant de chaussures Négociant tanneur	Fougères Fougères	2000 20 000
30 juin 1880	Eugène Mallier Albert Danguillecourt	Employé de commerce Employé de commerce	Fougères Fougères	6 000 6 000
mai 1880	Jean-Marie Godard Eugène Launay	négociant négociant	Fougères Fougères	
1 ^{er} juillet 1882	Théophile Madiot Eugène Madiot jeune Houssaye	Négociant Ancien négociant ?	Fougères Fougères ?	25 000 50 000 10 000 T. Madiot et Houssay associés en nom collectif et E. Madiot commanditaire
23 mai 1883	Emile Bardo Thomas Lanfrancki	Négociant Négociant		20 000 80 000

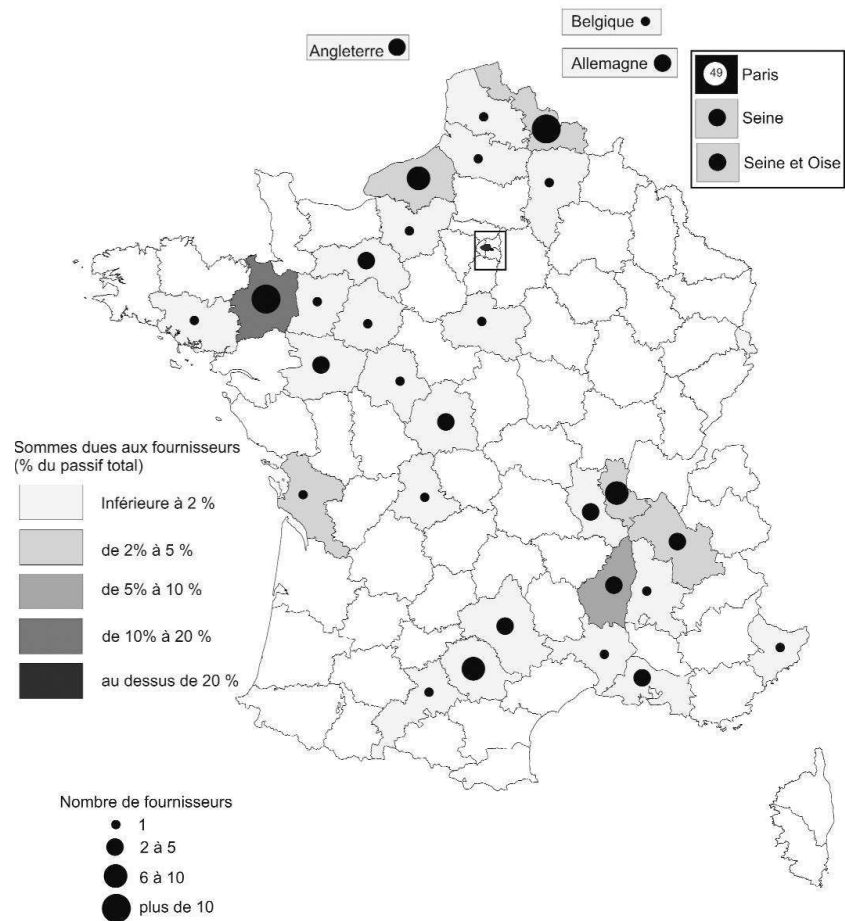
L'industrie de la chaussure à Fougères

10 février 1886	Louis Durand Paul Réveil Pierre Abadie	Employé Négociant en peaux Négociant en peaux	Fougères Paris Saint-Denis	0 10000 10000
14 octobre 1886	Eugène Rollin Ange Morel	Constructeur-mécanicien Marchand de chaussures	Fougères Fougères	20000 20000
23 mai 1888	Ferdinand Brière Auguste Léon	Représentant de commerce Comptable		15000 15000
19 septembre 1890	François Bahu Joseph Bahu François Bertin	Marchand ébéniste Employé de commerce Propriétaire		15000 5000 20000
28 novembre 1895	Sylvain Mathieu Henri Brionne	ex-voyageur de commerce ex-voyageur de commerce		15000 10000
11 décembre 1896	Pierre Chantepie fils Marie Boulière	Propriétaire	Lécousse Fougères	50000 50000
12 janvier 1898	François Fougeray Louis Fouré Louis Trihan François Béranger	Comptable Contremaître Employé de banque Débitant	Fougères Fougères Fougères Fougères	
15 juillet 1898	Auguste Chevreult Joseph Moulay Jules Armand Louis Blot	Fabricant de chaussures Propriétaire Employé de commerce Employé de banque	Fougères Laignelet Fougères Fougères	
7 octobre 1898	Joseph Moulay Gaston Foursac Jules Armand	Fabricant de chaussures Représentant de commerce Fabricant de chaussure	Laignelet Fougères Fougères	
8 décembre 1898	Julien Feutelais Auguste Chevreult	Voyageur en chaussures Fabricant de chaussures	Fougères Fougères	
29 novembre 1901	Amand Deschartres fils Félix Casalanga Théophile Blouin	Contremaître en chaussures Comptable Représentant de commerce		
27 juillet 1905	Pierre Pitois Joseph Aveneau	Industriel Industriel	Fougères Paris	50000 50000
28 mars 1906	Pierre Collet Julien Sénéchal	Fabricant de chaussures Voyageur de commerce	Fougères Fougères	20000 20000
12 octobre 1906	Amaury Sicard Eugène Sicard	ex sous-directeur de la Caisse commerciale d'Escompte de Fougères Fabricant de chaussures	Fougères Laignelet	45000 40000
11 avril 1913	Jean-Marie Béziel Louis Brault Jean Houdusse Victor Fleury	Employé Employé Employé Négociant	Lécousse Fougères Fougères La Selle-en-Luitré	

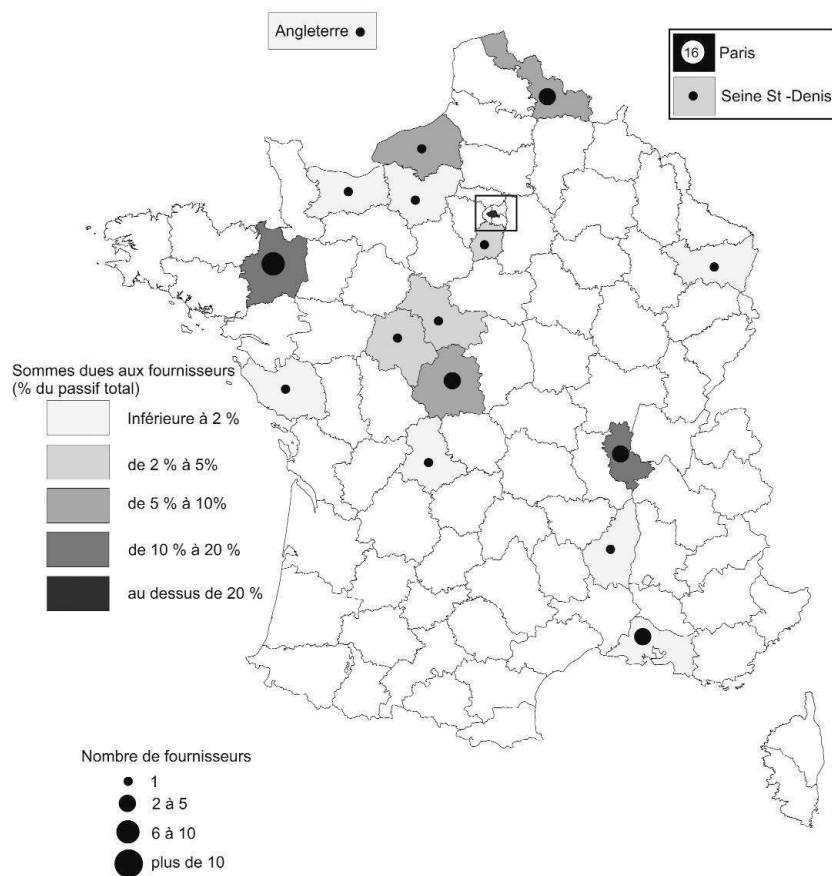
Tableau 5 – L'importance des banques dans les passifs de faillite

Entreprise	Passif total	Passif dû aux banques		Détail des banques
		Total	%	
Legay père, 1868	28 415	12 781	45	Heude
Toupé fils, 1870	387 238	31 754	8,0	Buet et C ^{ie}
Michel Bouteloup, 1874	358 978	17 990	5	Richelot (12 000) Heude et C ^{ie} (5 990)
Louis Vaugeois, 1879	70 194	18 000	25,6	Heude et C ^{ie}
Auffray, 1879	173 969	64 000	36,8	Heude (découvert)
P. Pasquet père, 1882	116 000	Env. 11 000	9,5	Heude
Jean-Marie Burel, 1882	114 520	19 614	17,1	Heude et C ^{ie}
Gilles Gautier, 1883	37 832	10 428	27,6	Buet et C ^{ie}
Paul Buet, 1892	352 849	262 801	74,5	Buet et C ^{ie}
La Fabrique générale de chaussures, 1894	89 624	35 65	39,7	Briant et C ^{ie} (29 000) Olchanski, Paris
Closier-Harnois, 1898	55 730	26 290	47,2	Briant et C ^{ie}
Léon, 1899	241 582	67 000	27,7	Briant et C ^{ie}
J. Berthier, 1903	38 637	4 830	12,5	Briand
Veuve Lefranc, 1909	35 566	31 56	8,9	Beaucé
La Fougèraise, 1910	291 554	20 385	7	Heude, Vitu et C ^{ie} (19 693) Beaucé (691)
Haudebert, 1911	405 900	50 000	12,3	Vitu
Robillard frères, 1911		57 000		Beaucé et C ^{ie}

Haudebert, 1911

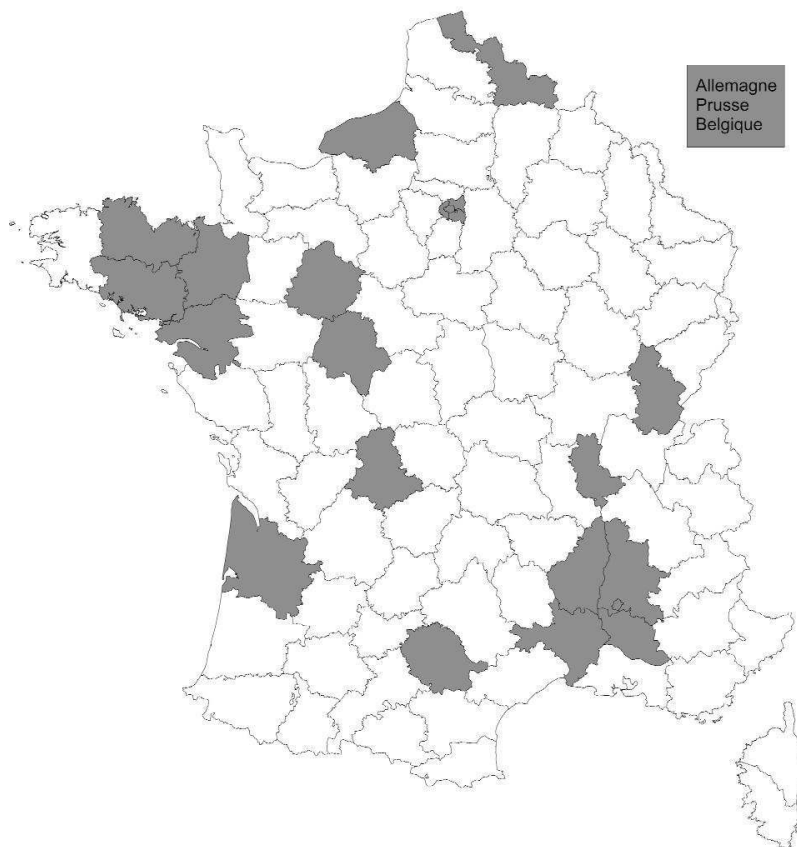


L'Abeille fougèraise, 1894



L'industrie de la chaussure à Fougères

***Provenance des cuirs utilisés par les industries de chaussures
de Fougères, 1879-1911***



RÉSUMÉ

L'analyse de 29 dossiers de faillite de fabriques de chaussures de Fougères entre 1855 et 1911 permet d'apporter des informations inédites sur l'émergence de ce bassin industriel, qui deviendra à la fin du XIX^e siècle l'un des tout premiers centres français de production. Un certain nombre de Fougérais qui aspirent à une élévation sociale tentent de profiter de la croissance industrielle. Ce patronat, issu du milieu local, est peu ouvert sur l'extérieur et une certaine fermeture socioprofessionnelle s'observe que confortent les stratégies matrimoniales.

Les dossiers de faillite constituent un révélateur des faiblesses d'une industrie en pleine croissance et permettent d'appréhender les dynamiques et freins à l'émergence du tissu économique local. L'échec s'explique par une multitude de facteurs. La faiblesse financière d'entreprises au capital social limité met en lumière le rôle joué par les banques locales dans le développement des industries de la chaussure. La compétence des dirigeants est souvent mise en cause. Il ne suffit pas d'être un bon technicien pour réussir. Les négligences ou incompétences dans l'approche comptable pèsent lourd. Une mauvaise qualité de l'organisation et de la maîtrise des coûts aggrave la situation. Les entrepreneurs sont fragiles face aux marchés. Cela crée un tissu industriel hétérogène où les grandes entreprises font figure d'exception.

ABSTRACT

The analysis of 29 documents of shoe manufactories failure in Fougères, from 1855 until 1911, allow to bring original informations about emergence of this industrial area that will become at the end of the 19th century one the most important production center in France.

Some of inhabitants of Fougères who dream about social elevation try to take advantage of the industrial increasing. This manager isn't so open-hearted to the other countries. Born from the local social environment, it is closed and they marry them with other shoes managers, with complex matrimonial strategies.

The files of failure constitute a revealing of the feebleness about emerging industry and allow to apprehend the dynamic and the problems about the emergence of the local economic environment.

The failure has many reasons. The financial feebleness of these manufactories bring out the rôle of the local banks in the development of shoes industries. The competence of the bosses is often concerned. To be a technician isn't sufficient to have a success. The carelessness or incompetence about book-keeping are very heavy. A bad organisation and control of cost aggravate the situation. The contractors are fragile face to the financial markets. It makes an heterogeneous industrial environment in which big enterprises appear as figure of exception.